

FUNDAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E EDUCAÇÃO - FAESA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM
GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS

SUELY SIMONE GONÇALVES PEREIRA ANDRADE SOARES DE CARVALHO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU IMPÁCTO NA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA

VITÓRIA

2012

SUELY SIMONE GONÇALES PEREIRA ANDRADE SOARES DE CARVALHO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU IMPACTO NA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA**

Artigo apresentado ao Centro de Pós-graduação da FAESA, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, sob orientação da Prof.^a Simone Germano.

VITÓRIA

2012

SUELY SIMONE GONÇALVES PEREIRA ANDRADE SOARES DE CARVALHO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA

Artigo apresentado ao Centro de Pós-graduação da FAESA, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos.

Vitória, ____ de _____ de 20__

Nota de Aprovação: _____

Professor(a) Orientador(a)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA

PERFORMANCE EVALUATION AND ITS IMPACT ON PUBLIC ORGANIZATION CAPE VERDEAN

SUELY SIMONE G .P. A. S. DE CARVALHO¹

RESUMO

Diante da existência da não conformidade quanto á percepção do avaliado e do avaliador no âmbito público, o tema avaliação de desempenho e seu impacto nas organizações públicas visa, contribuir na adequação e redução das discrepâncias entre as gerações na função pública. A avaliação de desempenho nos órgãos públicos é um desafio, para os gestores que diante da complexidade quanto aos fatores motivacionais, necessitam de ferramentas e conhecimento, que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Palavras-chaves: Gestão/ administração pública. Tecnologia da informação. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

Given the existence of non-compliance as to the perception of the evaluator and evaluated under the theme public, performance evaluation and its impact on public organizations aims, to contribute to the adaptation and reduction of discrepancies between generations in public service. The performance evaluation in government agencies is a challenge for managers who face the complexity regarding the motivational factors, need tools and knowledge, to assist in the process of decision making.

Keywords: Management / public administration. Information technology. Performance evaluation.

¹ Especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos pela Fundação de Assistência e Educação- FAESA. Faculdades Integradas Espírito Santenses.

INTRODUÇÃO

No âmbito do setor público estão alocados funcionários, cujo processo de trabalho ainda se encontra defasada no que diz respeito à fidelização nos resultados da gestão, visto que, efetivação, salário e aposentadoria, são elementos assegurados por lei, e o funcionário “acomoda-se” afinal o contrato não poderá ser revogada sem justa causa, não havendo obrigações por cumprimento de metas. Essa cultura impregnada inibe o desempenho do profissional para além do que se é esperado e sem inovações e/ou iniciativa. Logo desafiar este funcionário para um trabalho que traga benefícios à organização, oferecendo efetividade nos serviços prestados tem que ser algo estratégico e em constante aprimoramento e mudanças, alcançando o resultado gradativamente.

Ser gestor nas empresas requer essencialmente conhecimento, motivação e liderança, a fim de resgatar o que há de mais humano nas pessoas: o conhecimento a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso. De acordo com Fischer (2004), “a ideia de um modelo de gestão é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao desenvolver-se, desenvolve pessoas e estas a organização”. Assim uma das ferramentas que podem ser utilizadas como estratégias de trabalho visando estes resultados é a avaliação de desempenho, considerada um sistema cujo objetivo é desenvolver pessoas dentro da organização.

Este artigo visa desvendar possível impacto da avaliação de desempenho na gerência da administração pública Cabo-verdiana.

DESENVOLVIMENTO

REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública pode ser definida objetivamente como, a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, para assegurar os interesses coletivos e, subjetivamente como, o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM CABO VERDE

Cabo Verde é um arquipélago, situado no oceano atlântico, na costa ocidental da África; a língua oficial é portuguesa e materna o crioulo; formou-se república democrática com a independência nos anos de 1975. A administração pública Cabo-verdiana é caracterizada no modelo de gestão mediterrâneo por focar no sistema de carreira, se caracterizar pelo baixo status do funcionalismo, forte intervenção da política na administração e níveis elevados de proteção ao emprego.

Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência².

RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM CABO VERDE

A administração pública Cabo-verdiana, assim como as estruturas do Estado veem, conhecendo depois da independência, um crescimento progressivo de seu efetivo. Um crescimento considerado normal visto que se tratava de um contexto da construção do Estado nos primeiros anos da independência, o que demanda novas estruturas e novos Recursos Humanos.

²A eficiência é considerada o meio, baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, a boa rotina e o procedimento adequado levam ao aumento da eficiência (CHIAVENATO, 1992-1994).

Também há de se considerar normal tal crescimento durante a denominada Primeira República 1975-1990, uma vez que a própria concepção do Estado, o regime e o sistema político estavam vinculadas política e ideologicamente no paradigma do Estado forte, interventivo e agente na promoção e dinamização do desenvolvimento económico, social e cultural.

Na segunda República, a partir dos anos 1990 a continuação verificada no aumento dos efetivos parece, à primeira vista, menos compreensível (FURTADO, 2007) com o novo sistema e regime político instaurado numa nova concepção do Estado. O Estado necessário, ou seja, mínimo necessário para as atividades de regulação e promoção da atividade económica e de redistribuição da riqueza social produzida.

Entretanto, isso não ocorreu na medida em que os efetivos da Administração Pública continuaram a crescer durante os anos 90 até os anos 2000. Este aumento não ocorreu em acordo dos decisores e das políticas públicas, assim foram definidas políticas e implementados programas de “descongestionamento” (grifos do autor) da administração pública - designadamente o programa de reforma antecipada e o abandono voluntário e de contenção em termos de novos recrutamentos para alguns setores (FURTADO, 2007).

Outra constatação que poderá ser feita quando se analisa a evolução do perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública, tem a ver com o aumento do seu nível de qualificação. O perfil de entrada na Administração Pública passou a ser mais exigente no que diz respeito à escolaridade de base e à formação técnica (FURTADO, 2007). Abrindo exceção em termos de recrutamento apenas a técnicos superiores, ou em casos especiais, de lugares que exigem formação em termos de cursos médios ou superiores que não conferem grau de licenciatura.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA EFICÁCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conhecer o perfil técnico dos funcionários da administração pública constitui um importante instrumento de Gestão dos Recursos Humanos. Permite visualizar a distribuição setorial e espacial dos recursos humanos, a sua qualificação para o exercício de suas funções públicas.

Assim como de conhecer o perfil das gerações presentes na organização. No quadro de qualificação profissional Cabo-verdiana, encontram-se profissionais cuja formação seja do ensino médio a pós-graduação. E por serem os efetivos um percentual significativo profissionais da velha guarda com um perfil de “acomodado”, dificultam a admissão dos novatos.

Para que a educação e a saúde continuem sendo até o momento essencialmente um serviço público são os setores que apresentam maior número de efetivos em seu quadro de qualificação. No entanto existem ainda setores da rede governamental, das autarquias, como os ministérios (da Justiça e Educação), tribunal de contas, câmaras municipais entre outros, que a presença de efetivos da velha guarda inibe a práxis dos novatos.

Ser novo nesses setores requer saber ser paciente e de atitude limitada. Porém, novato é aquele que chega com inovações e ideias, colocações e curiosidades, e saber sobre tecnologias da informação, estratégias para melhorias do trabalho, facilitando seu desempenho muitas vezes apresenta-se como fator de ameaça para os profissionais experientes.

É imprescindível a questão da gestão do conhecimento, visto que numa organização é preciso motivação, e por estratégia da governação, a administração pública hoje exige qualificação no quadro de profissionais. Devido a um numero significativo de profissionais da velha guarda que trabalham nos setores como: cartórios, arquivo de identificação civil e criminal, registros e notariado, com apenas o ensino médio e

sendo a globalização x tecnologia em sua essência motivador da produção baseada em tecnologia exige maior aprimoramento.

Os sistemas e tecnologias de informação dão um apoio imprescindível aos projetos de gestão do conhecimento, visto que facilitam e incentivam as pessoas a se unirem, a tomar parte de grupos e a interagir em redes de aquisição e troca de informações, além de compartilhar problemas, perspectivas, ideias e soluções. Mas essa tecnologia é apenas um meio que possibilita este compartilhamento, ela não é o fim em si mesmo e, portanto não poderá substituir o ser humano Burnham *et.al.* (2012). As tecnologias da informação permitem:

[...] através dos recursos de correio eletrônico, groupware, Internet e intranet, computadores e redes [...] indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisem compartilhar conhecimento à distância. Videoconferência por computadores de mesa e computação multimídia que transmite áudio e vídeo, como também texto, tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa para outra (DAVENPORT e PRUSAK, *apud* BURNHAM, 2012, p.21-22).

Porém a nova tecnologia da informação é apenas um sistema de distribuição e armazenamento para troca de conhecimento, ela não o cria, e não pode garantir nem promover uma nova geração numa cultura que não favoreça essa interação. A administração pública Cabo-verdiana provou ser favorecido uma vez que, a tecnologia da informação está presente em todos os setores, facilitando o trabalho, privilegiando a troca de informações entre funcionários de cidades e conselhos diferentes que trabalham no mesmo setor.

É exemplo do Arquivo de Identificação Civil e criminal que há pouco tempo atrás ainda se utilizava dos arquivos documentais escritos pelo próprio cunho e arquivados em grandes estantes, por catálogos. Com a inserção da computação, internet, intranet, *Word* e *site* específico para o setor propiciou rapidez e eficiência na catalogação, identificação de processos, assim como a facilidade de troca/envio de documentos entre cidades, conselhos e Ilhas, não mais precisando de meios de transportes para tal.

A importância da tecnologia é indiscutível, e com sua inserção facilitou visivelmente a produção nos serviços. Contudo, existe ainda um fator que poderá dar respaldo à

maturidade, aprimoramento e eficiência nos resultados das organizações, assim como maior interação entre os seus colaboradores. Nada melhor do que implementar a avaliação de desempenho como instrumento qualificado, para alcançar resultados almejados.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (1999), define-se como apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento.

Assim como do comportamento e do desempenho do profissional frente aos conhecimentos, habilidades e atitudes, consideradas indispensáveis para a função das atividades que realiza, das metas estabelecidas e dos resultados alcançados.

Segundo Hipólito e Reis avaliação de desempenho,

(...) deve ser compreendido, também, como um sistema que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e, mais especificamente, pelos esforços de melhoria de desempenho. Nesse processo, a área de recursos humanos apoia e gerencia o sistema, mas seus principais atores são, de fato, o avaliado e o avaliador (2002, p.74).

Avaliação é um instrumento para identificação dos pontos de melhoria e reconhecimento de bom desempenho, baseado em critérios claros e mensuráveis. É de extrema importância que o avaliador esteja ciente de sua missão, conheça o desempenho do avaliado durante o período abordado e esteja apto a estabelecer juízo de valores.

Por sua vez desempenho é entendido como um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização, grupo em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

Avaliação de desempenho possui características específicas, que a tornam um sistema funcional e de grande alcance estratégico: vários níveis hierárquicos

avaliam; avaliadores conscientizados; média é feita pelos Recursos Humanos; Sigiloso; moderno e confiável.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo que segundo Latham e Wesley citados por (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.73), configura-se, portanto em um sistema de gestão do desempenho. Discriminam que,

A prática de avaliação de pessoas no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho. Pronunciar o termo avaliação é o suficiente para remeter as pessoas quase instantaneamente a tal instrumento, cujo propósito é verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.73).

Essa ferramenta é lembrada sempre que se fala em avaliação nas empresas, afinal na maioria das vezes, representa uma tarefa intensa e desafiadora tanto para aqueles que avaliam como para os que são avaliados, além de produzir segundo Hipólito e Reis “implicações importantes em termos de remuneração e carreira” (2002).

Segundo Ferreira e Lopes (2007) competem aos avaliadores (com no mínimo seis meses de contato com o avaliado): definir objetivos dos seus funcionários diretos, de acordo com os objetivos fixados para o organismo; avaliar anualmente os seus funcionários diretos; garantir o cumprimento do calendário de avaliação; assegurar a aplicação do sistema de avaliação do desempenho de acordo com as regras legais e nos termos do procedimento interno do organismo; contribuir para a harmonização e equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito; promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho e ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

Ao Avaliado compete: colaborar com o respectivo avaliador na definição dos objetivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente; efetuar a auto-avaliação e preencher a respectiva ficha; participar na entrevista anual de apreciação de desempenho. São direitos do avaliado: conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente, os objetivos e as ponderações a considerar; participar na entrevista anual de apreciação de desempenho; reclamar/recorrer em caso de discordância da avaliação atribuída e a confidencialidade dos resultados das avaliações (FERREIRA e LOPES, 2007).

O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. E seu resultado final deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual (EQUESTIONA, 1997-2002).

A responsabilidade do setor de Recursos Humanos quanto à coordenação da avaliação de desempenho consiste no: planejamento, elaboração, distribuição, tabulação, análise e avaliação, do desempenho dos funcionários de sua gerência (HIPÓLITO e REIS, 2002), bem como assessoria às demais áreas.

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Podem-se destacar diferentes tipos de sistemas de avaliação, entendidas como instrumentos diferenciados para alcance de melhorias, eficiência, aprimoramento na *performance* e/ou desempenho.

Avaliação por Remuneração também conhecida como um sistema de recompensas, mais do que o poder de compra ou padrão de vida que o salário sendo uma remuneração fixa assim como os benefícios ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização. Vê-se a alternativa de

remunerar com base na análise da pessoa e de seu conjunto de habilidades (Hipólito, 2000). Subdivide-se em duas formas de remuneração:

Remuneração fixa também conhecida como *Salário* representa, geralmente, o principal componente do sistema de recompensas oferecido pelas organizações, sobretudo quando se observam estabilidade no trabalho. Entendida atualmente também como salário e benefícios; salário dita de forma simplória valor dos profissionais para a organização e benefícios, compensação indireta: assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte, comissionamento de vendas, entre outros.

Os benefícios se tornaram num mecanismo de atração retenção de talentos. Ao mesmo tempo, cresce a importância de administrá-los com cuidado na medida em que representam um dispêndio anual significativo (CASCIO *apud* HIPÓLITO, 2000). Em função disso e da dificuldade de reduzir benefícios, uma vez concedidos, toda a decisão em relação ao tema deve contemplar uma análise da organização no longo prazo, dos resultados pretendidos com sua aplicação e dos custos dela decorrentes, o que lhe dá perfil de um sistema de recompensa da remuneração fixa.

Remuneração variável em suas diversas formas está atrelada ao acompanhamento do desempenho, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados. A avaliação da performance, base para a remuneração variável, em geral é feita por meio do acompanhamento da realização de metas predefinidas para determinado período de tempo. Ocorre no âmbito da organização, equipe e, em alguns casos, no nível individual, dependendo para isso algumas condições, como a existência de uma cultura organizacional favorável e a possibilidade de acompanhar a interferência individual no cumprimento das metas (HIPÓLITO, 2000).

Recompensas referem-se às promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos, entre outros que vão surgindo de acordo com a necessidade da organização na retenção dos funcionários cujo perfil se caracteriza nas gerações Y e Z.

Outro sistema de avaliação que pode ser destacado é a avaliação baseada em cargo,

[...] as práticas de recompensa, historicamente definem o salário de acordo com o cargo ocupado pelo profissional (como critério principal) possibilitando pequenas diferenciações em função e seu nível de maturidade, tempo de atuação na empresa, conjunto de conhecimentos ou habilidades, dentre outros (HIPÓLITO, 2000, p.93).

No entanto, as limitações encontradas no conceito de cargos têm levado a variações em seu uso no estabelecimento dos salários para, assim, alinhá-lo a interesses e necessidades das organizações. Como exemplo dessas variações destaca-se segundo Wood e Picarelli (*apud* HIPÓLITO, 2000) a utilização de características de cargos mais abrangentes e genéricas, com foco nos processos internos da companhia. E o estabelecimento de bandas salariais largas denominadas *broadbandings*, de forma a possibilitar diferenças salariais maiores entre os ocupantes de determinada posição, tornando seu uso flexível.

Hipólito discrimina que com o avanço tecnológico e seu alinhamento, suscitando na moderna sociedade novos cargos, e tarefas, também foi necessária variações no emprego da sistemática funcional de compensação que se mostrou insuficiente. Com isso, alternativas foram surgindo no mercado (2002). Destaca-se a emergência do conceito de competências, entendido como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY *apud* HIPÓLITO, 2002, p.93), surge assim a avaliação por competência.

A construção de sistemas de administração salarial por competências parte, em geral, de uma análise da organização, seu conjunto de valores, visão de futuro e orientações estratégicas. Assim definem-se as competências necessárias aos profissionais para que mantenham a empresa competitiva no longo prazo e caracteriza-se a evolução no exercício dessas competências (HIPÓLITO, 2002).

Essa caracterização é concebida e organizada por meio de frases, espelhando, para cada competência, o crescimento de complexidade e responsabilidades na sua

aplicação. Este sistema pressupõe ampla divulgação dos critérios definidos, de forma a servir como orientador das ações individuais. Possibilita intensa flexibilidade em seu uso, uma vez que está dissociado de qualquer configuração organizacional momentânea, como a estrutura de cargos, estrutura organizacional ou a organização de seus processos internos (HIÓLITO, 2002).

Avaliação 360 graus também conhecida como feedback 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, entre outros – tem sido uma prática cada vez mais frequente em organizações ocidentais. Segundo Hipólito e Reis *feedback 360 graus* é uma técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial que consiste em coletar opiniões dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização (2002). “Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de *network*: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders*” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.78).

Milkovick e Boudreau avaliam este sistema de avaliação como processo que mede o grau de realização de empregado, das exigências do seu trabalho (2000). Também conhecido como mecanismo de avaliação de desempenho que busca o *feedback* de múltiplas fontes (DECENZO E ROBINS, 2001).

Visa contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. Seu resultado final apresenta as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual (EQUESTIONA, 1997-2012).

Na descrição de Hipólito e Reis (2002) aqueles que fornecem os *feedbacks* avaliam a frequência com que o profissional põe em prática comportamentos considerado críticos para a consecução dos objetivos organizacionais.

Em geral os avaliadores são treinados previamente e seu numero pode variar entre três e vinte pessoas para cada avaliado, dependendo do caso. Além disso, há a auto-avaliação, na qual o receptor dos *feedbacks* registra as próprias percepções. Contrastar a auto-imagem profissional com as percepções de colegas é um dos momentos de maior aprendizagem e

reflexão, o que contribui para autoconhecimento do participante (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.78).

A Avaliação 360 Graus é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA CABO-VERDIANA

A gestão pública é um setor que abrange um número significativo de profissionais, com cargos e funções diferenciadas em número e escala. Para que a organização seja no mínimo coerente, não somente o gestor, mas também os demais profissionais, devem ter esclarecimento prévio de todo o processo utilizado na empresa, além das do próprio setor, assim como do procedimento a ser utilizado durante a avaliação, de forma clara, objetiva que propicia um melhor resultado na avaliação e na valorização dos avaliados neste processo. Reforçando sua valorização e importância na empresa. Afinal não existe gestão sem o elemento fundamental no seu gerenciamento, “pessoas”.

Gerir pessoas significa administrá-las, cuidar pessoalmente de cada membro do grupo profissional. As pessoas são geridas por um grupo de gerentes que adotam diretrizes e práticas administrativas estabelecidas pelos especialistas em recursos humanos. Na verdade são os gerentes que administram as pessoas com base em exercícios e práticas adotadas pelo órgão de administração de recursos humanos. E o objetivo deste gerenciamento na verdade visa obter eficiência e eficácia³ na produção e nos resultados.

³A eficácia é o resultado, baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho(CHIAVENATO, 1992-1994).

No entanto, ambos não precisam estar presentes simultaneamente num mesmo espaço. Pode-se encontrar uma equipe altamente eficiente, mas pouco eficaz. Ou uma equipe altamente eficaz, porém bagunçada no seu desempenho. O desejável é aperfeiçoar o desempenho eficiente e eficaz. Fazer as coisas com arte e elegância é alcançar objetivos através de resultados excelentes. E excelência nos meios e nos fins, alcançando a efetividade.

A garantia desta excelência baseada na análise de Chiavenato (1992-1994) reside no cumprimento de algumas etapas, fulcrais: seleção de equipe de trabalho; desenho de cargos, treinamento de equipe de trabalho, liderança da equipe de trabalho, motivação, avaliação do desempenho; remuneração e compensação pelos resultados de seu pessoal. Estas etapas são consideradas principais responsabilidades num processo de gerenciamento. Estes aspectos são da alçada de cada gerente, eles têm o talento e a liderança de cada escolha de seu pessoal.

A identificação dos elementos que constituem entraves consideráveis nos serviços prestados no âmbito público, através das ferramentas da avaliação de desempenho e suas estratégias proporcionará na efetividade dos serviços prestados à população usuária. Afinal ser avaliado ou avaliar, pressupõe o conhecimento de todos os setores, dos colaboradores, e claro de sua tarefa. Assim a equipe torna-se unida, e coesa, possibilitando maior articulação e troca de conhecimentos, ideias e respeito quanto às tarefas entre os profissionais.

Utilizando-se dos sistemas de avaliação de acordo com o forte de cada organização, conhecendo o perfil de seus colaboradores, tendo uma gerência comunicativa, prestativa e exigente quanto à fidelização tanto da organização quanto dos empregados, existe grande possibilidade de melhoria dentro da organização.

Funcionário satisfeito é aquele que tem seu desejo contemplado, suas tarefas fora da rotina, direito e oportunidades de se posicionar e acima de tudo, reconhecimento profissional, tanto por parte da empresa como de seus colegas.

A avaliação de desempenho, aplicada de forma coerente, clara, objetiva, bem comunicada, interativa, sigilosa e leal, é um instrumento que traz este resultado, e

dá respaldo a um espaço acolhedor, algo que todos os profissionais procuram e esperam afinal não estamos mais na era do “manda quem pode obedece quem tem juízo”. As gerações mudaram, e a era da tecnologia não mais acata tais decisões.

Como a administração pública Cabo-verdiana ainda não implementou na sua totalidade as ferramentas de Avaliação de Desempenho, não é possível identificar no corpo funcional, tais benefícios citados para potencialização de um modelo de Gestão de Pessoas com foco em desempenho x carreira x recompensa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabo Verde comporta uma educação reservadora, onde o superior ainda tem uma característica “imperial”, abarcando assim os cargos e seus respectivos profissionais, dificultando em alguns casos a relação, empregado x patrão. Contudo, com a chegada das gerações Y e Z, vive-se numa ruptura desta barreira. Gradativamente a administração pública, ganha novos talentos e um novo modelo de gestão.

A estrutura organizacional está alocada de forma horizontal, possibilitando assim maior interação entre os profissionais que ocupam cargos diferentes. Este modelo abre espaços para a implementação efetiva da avaliação de desempenho, possibilitando assim um modelo de gestão de pessoas focada em performance x carreira x recompensa. Um plano de carreira, que potencialize o desempenho do profissional, e sua remuneração baseada não somente no cargo.

A administração pública Cabo-verdiana vive numa época de ascensão na carreira e qualificação de quadros. Com o regresso de estudantes que estudam fora, devido á ausência de condições físicas e técnicas para graduação em áreas de saúde, engenharia e arquitetura, assim como pós-graduação, em áreas afins, a qualificação exige novos modelos e sistemas para remuneração. Nada melhor do que o sistema de avaliação de desempenho como meio e fim, para este processo.

REFERÊNCIA:

BURNHAM, Teresinha F.; ALVES, Renato M.; MORAES, Isabel O. De; MORAES, Ramone L. De. **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf>. Acesso em: 17 ago. de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa – São Paulo: Makron Books, 1992, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria da administração**. 5 ed. – São Paulo: Makron Books 1999.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

EQUESTIONA. **Plataforma integrada de pesquisas**: avaliação de desempenho (1997-2012). Disponível em: <http://www.equestiona.com/Avaliacao_de_Desempenho.asp>. Acesso em: 10 fev. 2012.

FERREIRA, B. A.; LOPES, C. D. **Avaliação de desempenho nas organizações**: princípios e métodos fundamentais. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, n.20101013, p.3-4, jun. 2007.

FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas**: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J.S. et al - São Paulo, Editora Atlas. 2000.

FURTADO, Cláudio. **Perfil dos Recursos Humanos da Administração Pública Cabo-verdiana**. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública. GSEAP, Artec, S.A, julho, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. e REIS G. G. **As Pessoas na Organização**. Avaliação como instrumento de gestão. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M. **As pessoas na organização**. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Manual de Avaliação de Desempenho**. Ministério das Finanças e Administração Pública. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública. Maio de 2007.